

fanno riferimento a figure che caratterizzano il sistema economico-produttivo regionale o provinciale, rientrano nelle aree professionali prescelte e sono espresse in termini di competenze utili per operare nel mercato del lavoro, anche all'interno di processi evoluti e tecnologicamente avanzati. La metodologia di rilevazione dei fabbisogni utilizzata più frequentemente si basa, innanzitutto, sulla mappatura dei fabbisogni del territorio, messa a punto attraverso la rilevazione di indicatori statistici su base provinciale e regionale, che riflette le diverse connotazioni socio-economiche e produttive del contesto locale e, in misura inferiore, sulla rilevazione diretta delle esigenze espresse dalle imprese e dal territorio, che è, però, più complessa da realizzare e costosa. Il ricorso all'approfondimento sul campo avviene quando si reputa strategico ottenere una maggiore consapevolezza negli attori della formazione su quali siano le dinamiche e le richieste che caratterizzano il tessuto socio-economico nel quale operano, oltre che per rilevare i fabbisogni professionali e le esigenze formative non facilmente visibili e non direttamente percepibili dal sistema organizzativo.

I sistemi formativi regionali, e in modo specifico quelli con una consolidata tradizione in questo campo, pur in presenza di notevoli differenze in termini di obiettivi e di metodologie di lavoro (metodi di analisi, classificazioni, fonti dei dati, periodo di previsione considerato) operano all'interno di una cornice comune per descrivere e produrre proiezioni dell'occupazione per professioni, settore e qualificazione, con un orizzonte temporale medio-lungo, che a volte può divenire più breve. Lo sforzo è cercare di mettere a punto un quadro conoscitivo più esplicito e tempestivo su come adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche del sistema organizzativo e alle modalità di lavoro aziendali, in funzione delle esigenze collegate alla produzione e al mercato di riferimento o di determinati scenari socio-economici previsionali.

In questa ottica, i sistemi regionali sono soliti integrare le diverse metodologie disponibili: da un lato misurano il livello di incontro tra domanda e offerta di lavoro, valorizzando le fonti esistenti e completandole con nuovi strumenti di analisi<sup>43</sup>; dall'altro, impostano le attività formative sulla base delle esigenze emergenti, tenendo presenti le competenze ritenute più efficaci, anche in vista delle indicazioni comunitarie per il prossimo futuro (Europa 2020).

Per guidare e sostenere le politiche di sviluppo dell'offerta formativa, le regioni e le province autonome tendono a sviluppare e diffondere, quando sono assenti, o a consolidare, quando esistono, modelli di *governance* delle azioni di analisi dei fabbisogni a regia pubblica, costituendo sedi o occasioni specifiche per il raggiungimento di obiettivi quali quello di incrementare il coinvolgimento degli attori interessati, verificare e validare i processi, attuare il trasferimento/diffusione del *know-how* acquisito.

Altra questione rilevante è il processo di delega, che alcune regioni affidano alle province, per l'analisi dei fabbisogni; processo che avviene per meglio rispondere ai bisogni del territorio e per decentrare la raccolta e la decodifica delle informazioni. Nelle regioni in cui è attuata la delega alle Province, viene valorizzato soprattutto il ruolo dei tavoli istituzionali di concertazione (Commissioni, Cabina di regia) tra le Parti sociali ed economiche, che svolgono un ruolo di indirizzo e di definizione dei fabbisogni generali, mentre alle province è demandato il compito di approfondire l'analisi territoriale. La delega può dare luogo, talvolta, a criticità e/o inefficienze, come la duplicazione o la sovrapposizione tra livelli diversi di competenza sia in termini di funzioni che di interventi; queste criticità, però, sono risolvibili attraverso un maggior grado di flessibilità del

---

<sup>43</sup> Citiamo, a titolo di esempio, il modello previsionale dei trend occupazionali e professionali e il modello di stima dei flussi in uscita dal sistema formativo e in ingresso nel mercato del lavoro.

sistema nella gestione delle nuove emergenze, o di efficacia dei meccanismi di coordinamento e dei canali informativi, da cui dipende in buona parte il funzionamento della delega.

Dall'analisi svolta attraverso l'Indagine OFP, emergono due principali modelli di *governance* nella analisi dei fabbisogni: uno di tipo "integrativo" e complementare al livello regionale, centrato su settori, comparti e figure professionali coerenti con la vocazione territoriale; l'altro, "concorrenziale", che può essere di tipo assoluto o esclusivo, qualora la funzione di analisi sia di completa competenza delle province, o di tipo relativo, qualora la regione definisca criteri e standard comuni cui le province sono tenute ad uniformarsi.

Uno sguardo alle singole realtà regionali può contribuire ad avere un quadro più ampio della situazione.

La Regione Piemonte rappresenta un caso emblematico dei modelli di *governance* integrativo; in questo caso, la direttiva regionale sul sistema formativo assegna funzioni di analisi dei fabbisogni anche al livello provinciale, mentre le indagini pluriennali sui fabbisogni professionali delle imprese, in diversi settori del territorio, si avvalgono di una rete stabile tra Regione, Province e Parti sociali che consente di condividere metodologie di analisi, rilevazioni e valutazioni finali, migliorando l'approfondimento e l'aggiornamento delle conoscenze, con la possibilità di mettere a sistema gli strumenti e le esperienze disponibili. Questa rete ha lo scopo di razionalizzare le indagini, massimizzarne il valore conoscitivo complessivo e ottimizzarne i costi diretti e indiretti; le informazioni ottenute forniscono un supporto alle amministrazioni locali e agli altri attori interessati, sotto diversi punti di vista: rispondere adeguatamente alla domanda di professionalità o competenze sul territorio; valutare la coerenza dell'offerta; indirizzare l'articolazione e i contenuti di formazione e istruzione. Le valutazioni di medio periodo, inoltre, quelle cioè provenienti dalle elaborazioni intermedie dei risultati, consentono di programmare in modo integrato le attività dei diversi sistemi coinvolti (orientamento scolastico, formazione, istruzione secondaria e terziaria, istruzione formazione tecnica superiore).

Un caso paradigmatico di modello provinciale di *governance* a carattere esclusivo è rappresentato dalla Regione Toscana. In ambito regionale non è prevista una lettura complessiva dei fabbisogni formativi poiché tale funzione è demandata alle province che la esercitano confrontandosi con le Parti sociali, all'interno delle Commissioni tripartite provinciali, e con il mondo imprenditoriale, nell'ambito dei tavoli settoriali convocati in sede di programmazione. Qui le province possono svolgere un ruolo importante e l'esistenza di molteplici dispositivi, variamente strutturati, trovano nella concertazione con le diverse istanze del territorio la sede di regolazione primaria.

Nel modello della Regione Marche, i tavoli di concertazione regionali svolgono un ruolo fondamentale di indirizzo relativamente agli esiti occupazionali, mentre le province realizzano analisi dei fabbisogni più orientate a cogliere le specificità territoriali, adottando specifiche logiche e metodologie di rilevazioni. Emerge, in questo caso, la necessità di pervenire a un modello regionale standardizzato di analisi dei fabbisogni, sostenuto da tutti gli attori maggiormente a contatto con le realtà imprenditoriali disseminate sul territorio.

In ogni caso, nei sistemi regionali l'integrazione e la condivisione tra le molteplici azioni pubbliche (di sviluppo locale, delle politiche attive del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale) richiede, da parte delle istituzioni, una conoscenza strutturata e partecipata della domanda di professionalità espressa dal sistema produttivo, in modo da organizzare le politiche e i progetti esecutivi sulla base di principi di coerenza, pertinenza, efficacia ed efficienza.

Altro tema su cui porre attenzione è la presenza di un raccordo tra l'analisi dei fabbisogni e la programmazione dei sistemi formativi. Se i sistemi regionali ritengono cruciale, per un'efficace programmazione dell'offerta, il monitoraggio costante e dettagliato della domanda espressa dalle imprese, essa risulta spesso difficile da realizzare attraverso rilevazioni empiriche dei fabbisogni, a causa del loro costo elevato, soprattutto nel caso di indagini di campo estensive sulla popolazione e sulle imprese; ne deriva che i sistemi tendono a concentrare l'analisi su settori e ambiti specifici, relazionandosi in diversi casi con le associazioni di categoria o con i singoli imprenditori particolarmente sensibili ai temi della formazione, talvolta anche a prescindere dai tavoli istituzionali. Le analisi che vengono svolte si basano su informazioni indirette sul fabbisogno professionale a un livello ampio o macro, oppure su dati più dettagliati, mentre le informazioni in possesso delle amministrazioni regionali sulle assunzioni operate nel tempo dalle aziende passa attraverso le comunicazioni obbligatorie ai centri per l'impiego.

Le imprese manifestano, tendenzialmente, una forte disponibilità ad essere coinvolte nella definizione dei propri fabbisogni professionali e della struttura dell'offerta formativa e, in questa direzione, risultano significative le pratiche di co-progettazione nell'ambito del sistema di alta formazione professionale e/o la programmazione "flessibile" delle azioni formative realizzate dalle imprese per i propri dipendenti con i Fondi interprofessionali, basate sulla sintesi e sulla negoziazione dei fabbisogni e sulla tempestività di risposta al mutamento degli scenari produttivi.

Per favorire un efficace raccordo tra analisi dei fabbisogni e programmazione formativa regionale, è necessario approfondire due aspetti che si sono rivelati determinanti: il ruolo della concertazione e degli Osservatori esistenti, da un lato, e la funzione ricoperta in tale contesto dal Repertorio dei profili formativi e professionali, dall'altro.

Per quanto attiene al primo punto, va tenuto presente che i processi di rilevazione, date le proprie caratteristiche strutturali, non sempre sono in grado di giungere a una visione esaustiva dei fabbisogni; per far fronte all'imprevedibilità del mercato, e rispondere ai concreti bisogni formativi, si è ritenuto necessario investire nella creazione di reti, che coinvolgano attori imprenditoriali e istituzionali, Parti sociali ed enti di formazione. In questo quadro di riferimento, gli Osservatori a regia pubblica potrebbero svolgere un ruolo fondamentale per la definizione degli standard di qualità delle analisi dei fabbisogni, relativamente alle risorse da destinare, agli strumenti di integrazione tra le analisi prodotte o ai risultati da implementare. Nei sistemi d'offerta regionali più strutturati, l'efficacia dell'analisi risulta collegata a un insieme di fattori tra loro correlati: ruolo attivo di osservatori sul mercato del lavoro e sulla formazione; rapporti funzionali tra i servizi statistici e i settori deputati alla programmazione; forme di concertazione sistematiche, a volte sostenute dalle agenzie strumentali regionali, laddove esistenti. L'approccio di sistema utilizzato contrasta la duplicazione di studi e analisi promossi da attori diversi o l'azione sovrapposta dei vari osservatori esistenti a livello regionale o provinciale.

Una lettura delle pratiche realizzate al livello regionale può consentire un'analisi più chiara del tema.

Se nella Provincia autonoma di Bolzano, l'Osservatorio del mercato del lavoro fornisce il quadro dei settori economici trainanti, anche tramite il supporto dei Tavoli di concertazione con i rappresentanti di settore e forme di collaborazione continue e strutturate con il sistema delle imprese, nella Regione Friuli Venezia Giulia, l'attività di analisi dei fabbisogni, anche di carattere settoriale, viene svolta dall'Agenzia regionale del lavoro, ed è utilizzata per orientare al meglio gli ambiti di intervento della programmazione; nell'ambito del Tavolo permanente di concertazione le imprese, anche quelle di piccola dimensione, possono esprimere in modo formalizzato esigenze e

richieste. Inoltre, l'Ufficio Scolastico Regionale dialoga stabilmente con il sistema delle Camere di commercio per l'orientamento alla scelta di percorsi con concreti sbocchi occupazionali.

La Regione Lombardia sta sperimentando un sistema a rete di osservazione permanente dei fabbisogni professionali, basato su partenariati locali, ad esempio per la ricollocazione dei lavoratori colpiti dalla crisi. L'Osservatorio dovrebbe garantire maggiori sinergie tra le banche dati esistenti, le quali fino a poco tempo fa non comunicavano tra loro.

Nella Regione Piemonte, il sistema a rete per le indagini sui fabbisogni supporta l'attuazione degli indirizzi regionali e la funzione programmatica del canale educativo professionalizzante delle province. Per l'elaborazione delle direttive di programmazione, l'Osservatorio regionale sulla formazione, costituito con l'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali (IRES), fornisce estrapolazioni mirate di dati, relativi a specifici target (ad esempio, i risultati dell'indagine di *placement* sui giovani che hanno conseguito la qualifica). L'Osservatorio opera insieme al Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità e al Consorzio per il sistema informativo regionale, che indaga sulle competenze e sulle figure professionali maggiormente richieste. Nel quadro della programmazione regionale dell'offerta, il dialogo sociale è essenziale per la definizione dei fabbisogni prioritari sul territorio.

Le politiche d'intervento in campo formativo e lavorativo della Regione Emilia-Romagna si fondano sull'integrazione tra le diverse banche dati regionali sul mercato del lavoro e sul sistema economico, con approfondimenti derivanti dalle analisi settoriali in sede di concertazione.

Il sistema di rilevazione e valutazione dei fabbisogni della Provincia autonoma di Trento è fondato sul ruolo dell'Osservatorio sul mercato del lavoro. Il modello di analisi, attivo dal 2002 e riconosciuto come buona pratica a livello nazionale, si basa sul confronto tra i dati di contesto socio-economico disponibili e quelli rilevati tramite indagini sui fabbisogni formativi espressi da un campione di imprese, anche nell'ambito di focus group. Le informazioni disponibili sono approfondite nelle sedi di confronto con le associazioni datoriali di settore. L'Agenzia del lavoro, in raccordo con il sistema formativo, svolge regolarmente analisi sui fabbisogni al fine di orientare la struttura dell'offerta in ambito locale. I dati raccolti sono reimmessi nel sistema per favorirne le azioni di riaggiustamento e riequilibrio costante rispetto all'andamento della domanda su base locale. Se l'Agenzia del lavoro, mediante l'Osservatorio, monitora l'andamento dei fabbisogni professionali, il Servizio Europa presidia invece l'area dei fabbisogni formativi. I risultati di questi diversi dispositivi di analisi sono funzionali alla pianificazione dell'attività del sistema formativo.

Nella Regione Veneto, l'Osservatorio attivo presso Veneto lavoro, braccio operativo della regione sulle tematiche del mercato del lavoro, fornisce gli elementi conoscitivi di supporto alla valutazione e alla programmazione delle politiche regionali del lavoro e della formazione; focalizza l'attenzione sugli ambiti d'intervento che possono offrire maggiori sbocchi occupazionali, con informazioni congiunturali e strutturali sul mercato del lavoro regionale e analisi previsionali dei profili professionali per settore.

La Regione Marche ha sviluppato con il progetto "Farolab", un Osservatorio sulla formazione continua, quale strumento di relazione con le imprese per l'analisi dei fabbisogni. La finalità è tarare la formazione finanziata dal FSE sulle esigenze delle imprese che hanno necessità di assumere, cercando di legare sempre più i corsi ad assunzioni certe. Professionisti esperti, nel ruolo di agenti di sviluppo, rilevano i fabbisogni direttamente presso le imprese, in particolare quelle medio-piccole. I risultati delle analisi contribuiscono a definire i piani formativi territoriali e aziendali.

Con riferimento al Repertorio dei profili formativi e professionali, è bene rimarcare che il processo avviato dalle regioni per una sua completa definizione ha rappresentato, per diversi sistemi formativi regionali, un'opportunità per sperimentare forme più tecnico-operative di relazione con le Parti sociali, quali portatori privilegiati delle istanze provenienti dal mondo del lavoro. Le regioni che non dispongono di un sistema di rilevazione dei fabbisogni strutturato, spesso hanno preferito avviare la costruzione di un Repertorio dei Profili professionali, nell'ambito del quale effettuare analisi settoriali sulla base dei dati esistenti e della concertazione tra le parti, con il supporto di esperti nominati in rappresentanza delle associazioni di categoria.

Nella Regione Piemonte il fulcro della rete sulle indagini pluriennali sui fabbisogni è stato basato sull'individuazione dei settori economici prioritari a livello regionale e delle figure professionali di riferimento. Per ogni settore, il *panel* di esperti designati dalle Parti sociali definisce, in relazione alle diverse aree organizzative individuate, i *cluster* di figure significative su cui la formazione può agire. Le figure, strutturate a "banda larga", vengono costantemente ridefinite in relazione allo sviluppo economico e tecnologico regionale, e raccordate con le classificazioni degli standard di riferimento. A valle di questa analisi, è prevista un'indagine campionaria rivolta alle imprese, affinché possano esprimere per ciascuna figura le prospettive di maggiore o minore richiesta o stabilità nel tempo.

Fin dal 2003, la Regione Emilia-Romagna ha avviato il Sistema regionale delle qualifiche, che consiste in una mappatura delle competenze e delle figure professionali maggiormente necessarie nel mercato del lavoro e che possono essere oggetto di percorsi formativi. Si tratta di figure a "banda larga", utilizzabili in processi lavorativi presenti in più settori (aree professionali) e descritte per unità di competenze, sulle quali possono effettuare interventi l'istruzione, la formazione professionale e i servizi del lavoro. Il Repertorio fornisce gli standard formativi (durata del percorso, *cluster* di utenza e macro distinzione tra formazione teorica ed esperienziale) e un sistema di certificazione delle competenze indipendentemente dal contesto in cui sono state acquisite (scuola, formazione, lavoro). Il Repertorio costituisce in sede di programmazione il riferimento per tutte le grandi linee di intervento del sistema formativo (IeFP, Formazione superiore, Alta formazione, Formazione per gli adulti). Si sottolinea che i dati sui bisogni della formazione continua, utili alla programmazione delle imprese, riguardanti ad esempio i processi aziendali e le sue criticità, le traiettorie di sviluppo e le competenze necessarie, sono incrociati con quelli sulle qualifiche.

La Regione Liguria ha istituito, a partire dal 2009, il "Laboratorio delle professioni del domani", che ha il compito di analizzare le esigenze del territorio in un contesto partecipato (da province, associazioni di categoria, rappresentanze sindacali) e di individuare le professioni emergenti e maggiormente richieste, implementando così il Repertorio delle professioni. La Regione ritiene poco significative le indagini estensive e pertanto si affida ai dati del Laboratorio per sviluppare la programmazione di indirizzo di medio termine, demandando alle province l'analisi dei fabbisogni più specifica e congiunturale.

Quest'insieme di considerazioni introduce il tema della mappa dei sistemi di relazioni con le imprese considerato dal lato dei sistemi formativi.

I sistemi di relazioni tra regioni e imprese sono molto variegati e complessi e appaiono contraddistinti da due fattori realmente discriminanti: il primo è la capacità di alcune amministrazioni regionali di far proprie le indicazioni e le osservazioni provenienti dalle imprese e di inserirle all'interno del sistema di programmazione dell'offerta formativa; dall'analisi dei dati qualitativi raccolti emerge che, in generale, le sedi istituzionali a livello regionale o provinciale non

sono totalmente adeguate alla gestione di questa fondamentale funzione e si ritiene che vengano definite e irrobustite le sedi di dialogo e di collaborazione partendo dall'alto e giungendo fino in basso, al livello dei centri per l'impiego.

Il secondo fattore discriminante risiede nella capacità delle regioni di governare-gestire-guidare i processi che si riferiscono alla funzione formativa dell'impresa, anche attraverso una riconfigurazione-riconsiderazione della funzione e delle procedure di collaborazione tra sottosistemi, mediante i partenariati tra imprese e agenzie formative<sup>44</sup>. Il ruolo formativo dell'impresa trova la sua rilevanza nel momento in cui la difficoltà che le aziende incontrano nell'individuare i fabbisogni in un tempo di crisi, come l'attuale, pone sotto stress i sistemi regionali dell'offerta. Tali sistemi appaiono meno legati alle opzioni stabilite in fase di programmazione e più aperti-disponibili al riconoscimento di fabbisogni, che vengono rilevati direttamente all'interno dei diversificati contesti aziendali; in tal modo, all'impresa viene riconosciuto un primato nella definizione del proprio fabbisogno, quale che sia la modalità di analisi mediante la quale il fabbisogno è stato rilevato.

La domanda dell'impresa assume, così, una funzione di traino del sistema, potendo originare a catena l'intera sequenza dei processi di organizzazione e di effettiva erogazione degli interventi formativi. La conseguenza è che le imprese diventano i committenti del sistema formativo regionale sia in forma diretta, quando dispongono di infrastrutture e risorse umane adeguate, sia in forma indiretta, quando fanno ricorso ad agenzie formative esterne. Il limite di un sistema di questo genere resta assai ampio e presenta molte criticità quando viene ad essere investito da crisi lunghe e non facilmente risolvibili nel breve periodo.

### *Le strutture formative*

Accanto ai temi principali legati allo sviluppo delle politiche di *governance* dei sistemi regionali per la gestione dell'analisi dei fabbisogni formativi e professionali, assume un'importanza crescente, per disporre di una visione globale dei fenomeni formativi, il ruolo che viene svolto dalle strutture formative.

I risultati dell'Indagine OFP<sup>45</sup> mostrano che la maggior parte delle strutture, ben il 61,6%, risulta accreditato per la macro-tipologia relativa alla formazione continua e all'apprendimento permanente; a livello territoriale, per tale tipologia, si rilevano valori che vanno oltre la media generale nelle strutture presenti nel Mezzogiorno (67,4%) e nel Nord est (66,3%). Dal punto di vista dell'impegno offerto dalla struttura nella formazione professionale si rileva che, anche le strutture che dichiarano di non avere impegnato le proprie attività prevalentemente nella formazione professionale, oltre il 46%, è accreditato per la formazione continua (tab. 4.1).

<sup>44</sup> I partecipanti ai focus group hanno annesso grande importanza a questo aspetto, vedendovi il germe di un nuovo sistema formativo più centrato sulla domanda.

<sup>45</sup> Cfr. "L'indagine ISFOL OFP. Highlights", [<http://www.isfol.it/highlights/offerta-formazione-professionale-regionale/offerta-di-formazione-professionale-regionale-in-italia>]

*Tabella 4.1 - Macro-tipologia di accreditamento delle strutture formative intervistate, per area geografica e impegno nel settore della FP (val. %)*

	Totale	Area geografica				Impegno della struttura nel campo della FP		
		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Esclusivo	Prevalente	Non prevalente
Diritto-Dovere alla Istruzione e alla Formazione (Obbligo formativo e obbligo di Istruzione)	28,2	23,2	24,4	18,6	40,5	38,4	22	16,2
Formazione superiore	57,2	46,9	56,9	47,5	71,5	60,6	62	49,2
<b>Formazione continua/permanente</b>	<b>61,6</b>	<b>61</b>	<b>66,3</b>	<b>50,3</b>	<b>67,4</b>	<b>65,9</b>	<b>76,2</b>	<b>46,5</b>
Non è prevista una distinzione per macro-tipologia	11,3	0	0	47,3	0	7,2	12,2	17

Nota: Erano possibili più risposte pertanto il totale di colonna non risulta pari a 100

Fonte: ISFOL, *Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]*

A prescindere dalla tipologia di accreditamento, ma in ogni caso in linea con i dati appena evidenziati, rispetto alle attività effettivamente svolte nel 2011, buona parte dell'impegno degli enti che hanno avviato corsi con finanziamenti pubblici si è concentrato sulle filiere della formazione continua e permanente e della formazione professionale iniziale e alta formazione. Infatti, quasi due terzi (il 59%) degli enti ha svolto almeno un'attività di formazione continua/permanente, oltre ad eventuali altre attività rientranti in altre filiere, mentre il 56% di essi ha realizzato almeno un'iniziativa nell'ambito della formazione iniziale/alta formazione. La formazione per le fasce deboli e quella per il primo inserimento rappresentano la terza e la quarta filiera coinvolgendo, rispettivamente, un quarto e un quinto delle strutture, mentre solo un decimo degli enti ha svolto attività non riconducibili alle quattro filiere principali. Va evidenziato che nelle regioni del Sud i valori relativi alla formazione continua e al primo inserimento lavorativo diminuiscono mentre, nel caso della formazione iniziale, sono in linea con le altre aree e sono, invece, più alti nella filiera della formazione per le fasce deboli e per le altre tipologie.

Le fonti di finanziamento della formazione professionale sono molteplici e vanno dai fondi pubblici "in senso stretto" (comunitari, nazionali, regionali/provinciali) ai Fondi interprofessionali per la formazione continua, a quelli erogati da enti bilaterali di altro tipo, ai contributi di sponsor privati (donazioni di singole imprese, di fondazioni o di altro sponsor), fino ad arrivare ai finanziamenti (o ai cofinanziamenti) sostenuti direttamente dalle imprese o dai singoli utenti, attraverso il pagamento di rette e, infine, al cofinanziamento da parte della struttura stessa.

Una buona parte dei rispondenti (il 63,7% del totale) indica quale fonte principale di finanziamento i fondi pubblici, seguiti (a sorpresa) dalle rette di singoli utenti (27,4%), quindi dai finanziamenti delle imprese (20,4%) e, meno che in un quinto di casi, dai Fondi interprofessionali (18,8%)<sup>46</sup>. Il cofinanziamento delle strutture riguarda il 16,6% dei casi mentre risulta marginale il finanziamento da parte degli enti bilaterali e dagli sponsor privati. A livello territoriale, i fondi pubblici sono particolarmente presenti nelle regioni del Nord est mentre i Fondi interprofessionali si

<sup>46</sup> Nella valutazione del peso rappresentato dalle diverse fonti di finanziamento va rammentato che alcune di esse, come il caso dei Fondi interprofessionali, possono rivolgersi esclusivamente al finanziamento della formazione di lavoratori dipendenti del settore privato delle imprese aderenti, diversamente da quanto accade per il FSE, che può rivolgersi a tutti i lavoratori (dipendenti e indipendenti), nonché ai disoccupati, all'intera platea di quelli che beneficiano degli ammortizzatori sociali (ordinari, straordinari o in deroga) e ai soggetti inattivi.

classificano al secondo posto nel Nord ovest, con una quota pari al 28,5%. Tuttavia, se a questi ultimi uniamo anche il contributo degli enti bilaterali, anche nel Nord est la loro diffusione vale circa un terzo del totale. È molto bassa, invece, la rilevanza dei Fondi interprofessionali nelle regioni del Mezzogiorno, pari al 9,9%. Le rette dei singoli utenti sono particolarmente incidenti nel Nord est, dove rappresentano il 40%, e nel Centro (il 32,9%), così come incidono i finanziamenti diretti delle imprese e, limitatamente al Nord est, il cofinanziamento delle strutture.

Gli enti che ricorrono in misura maggiore ai finanziamenti, di qualunque natura essi siano, sono sempre quelli che operano in maniera prevalente, ma non esclusiva, nel campo della Formazione professionale (Fp). Interessante notare come l'accesso ai fondi pubblici aumenti in modo direttamente proporzionale alla dimensione delle strutture, segno che gli organismi di maggiori dimensioni hanno acquisito un *know-how* specialistico nel campo della progettazione formativa, soprattutto di natura comunitaria, facendo valere il fattore di scala. Questo andamento vale solo in parte per la disponibilità al cofinanziamento, che è maggiormente presente negli enti di medie dimensioni ma non anche, come ci si attenderebbe, fra quelli più grandi. La ricerca di finanziamenti da parte dei Fondi interprofessionali e delle imprese riguarda invece prevalentemente le strutture medio-piccole (tab. 4.2).

Tabella 4.2 - Tipologie di finanziamento utilizzate per erogare attività di formazione professionale

Tipologie di finanziamento	Totale	Area geografica				Organico (N. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord ovest	Nord est	Centro	Sud e isole	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	> 100
Fondi comunitari (FSE ed altri – anche se erogati attraverso bandi nazionali/regionali)	48,9	39,7	62,2	50,0	48,0	40,6	49,3	50,6	53,9	68,9	70,7
Fondi nazionali (anche se erogati attraverso bandi regionali-ad esempio L. 236/93)	18,1	19,5	24,6	15,5	15,5	11,0	15,9	16	24,5	40,4	67,1
Fondi regionali / provinciali	37,7	38,1	45,8	33,6	36,2	25,1	33,7	45,5	51,5	41,7	70,4
Fondi interprofessionali	18,8	28,5	24,7	17,4	9,9	15,9	20,1	26,5	20,6	3,6	0
Fondi erogati da Enti bilaterali	5,1	3,8	7,5	5,9	4,3	4,3	6,6	8,2	3,1	1,4	3,1
Rette di utenti singoli	27,4	20,8	39,9	32,9	22,0	27,8	30,9	34,7	21,1	14,6	8,5
Finanziamenti sostenuti dalle imprese (costi sostenuti dalle imprese per attività formative)	20,4	19,2	23,8	24,9	16,4	19,7	22,3	24,6	21,1	3,3	0
Donazioni di privati (singoli, imprese)	5,2	7,3	10,1	2,7	3,1	3,9	5,0	7,9	4,6	13,2	2,4
Cofinanziamento da parte della Struttura	16,6	15	24,6	9,6	18,7	16,1	9,9	14,1	28,5	19,5	6,2

Nota: Erano possibili più risposte pertanto il totale di colonna non risulta pari a 100

Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]



L'incidenza economica dei fondi comunitari è ovunque molto diffusa ma, in particolar modo, nel Sud, mentre quella dei Fondi interprofessionali riguarda invece soprattutto il Nord ovest; il peso delle rette degli utenti è prevalente nelle regioni del Centro (tab. 4.3). Inoltre, i Fondi interprofessionali risultano maggiormente incidenti fra gli enti il cui impegno nel settore della Fp è prevalente ma non esclusivo. Infine, si conferma, parzialmente, quanto sopra evidenziato: anche in questo caso, infatti, i fondi pubblici interessano in proporzione crescente gli enti al crescere dell'organico, e quindi della loro dimensione, ma la distribuzione del peso effettivo appare più equilibrata rispetto a quanto osservato precedentemente, raggiungendo in misura consistente anche le strutture di medio-piccola dimensione. Viene invece confermato l'andamento relativo ai Fondi interprofessionali e quello delle rette, che coinvolgono maggiormente le strutture di piccola dimensione.

Tabella 4.3 - *Stima sull'incidenza di ciascuna tipologia di finanziamento rispetto al totale delle risorse destinate ad attività formative (val. %)*

Tipologie di finanziamento	Totale	Area geografica				Organico (N. dipendenti a tempo indeterminato)					
		Nord ovest	Nord est	Cen-tro	Sud e isole	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	>100
Fondi comunitari (FSE ed altri)	34,0	29,1	30,5	35,4	38,2	32,1	37,7	30,3	32,1	39,2	57,9
Fondi nazionali	5,8	6,6	8,9	5,4	3,9	3,9	5,6	3,5	6,4	22,6	18,2
Fondi regionali / provinciali	18,4	21,6	19,4	15,9	17,6	13,5	15,3	21,6	27,8	16	16,7
Fondi interprofessionali	6,9	12,9	5,7	6,4	4,1	8,8	7,3	9,6	2,9	0	0
Fondi erogati da Enti bilaterali	1,7	1,9	1,7	1,2	1,8	1,6	2,6	2,4	0,7	0	0,1
Rette di utenti singoli	13,4	10,5	13,3	19,3	11,3	15,9	18	16,6	3,9	6,5	3,9
Finanziamenti sostenuti dalle imprese (costi sostenuti dalle imprese per attività formative)	7,9	4,6	5,6	12,4	8,2	10,6	8,3	8,9	4,5	0,6	0
Donazioni di privati (singoli, imprese, ecc.)	1,2	1,2	1,9	0,6	1,3	1,2	1,3	1,9	0,6	1,3	0,2
Cofinanziamento da parte della Struttura	10,6	11,6	13,1	3,3	13,5	12,3	3,8	5,2	21,1	13,8	2,3

Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Le strutture che hanno dichiarato di aver realizzato un'offerta formativa finanziata con fondi pubblici, hanno coinvolto un'utenza complessiva pari a 668.211 allievi, di cui 384.343 (più della metà) è la stima di allievi frequentanti corsi riconducibili alla formazione continua e permanente. La numerosità media dei corsi è maggiore nel caso della formazione continua e permanente (oltre 16 corsi per ente) e di primo inserimento (11), più bassa nel caso della formazione iniziale e dell'alta formazione (6,2) e della formazione per le fasce deboli (4). In tutte le filiere si riscontra un picco fra le strutture operanti nelle regioni del Nord est e valori inferiori al Sud, con un punto di minimo nel Sud ma, nel caso della formazione iniziale, con valori vicini alla media. I corsi di formazione continua vengono realizzati soprattutto dagli enti attivi in modo esclusivo o prevalente nella Fp. Il numero dei corsi cresce, inoltre, al crescere della dimensione delle strutture.

I corsi più strutturati e con la più alta durata oraria sono quelli relativi al segmento della formazione iniziale, se è vero che gli enti che hanno offerto corsi leFP o di alta formazione hanno

erogato, in media, oltre 4mila ore corsuali; più del doppio rispetto agli enti che hanno offerto formazione continua e più del triplo rispetto alle altre tipologie di corso. Anche in questo caso, le regioni del Nord est mostrano una maggiore capacità di offerta, tranne per il segmento delle fasce deboli, in cui la maggior durata corsuale per ente si riscontra al Sud, dove anche il volume complessivo dei corsi di formazione iniziale e continua è cospicuo. Inoltre, il numero crescente dei corsi, in relazione alla maggiore dimensione delle strutture, comporta anche una crescita del volume di attività.

La maggiore numerosità dei corsi di formazione continua e permanente, unita alla loro minore durata, comporta una maggiore capacità di coinvolgimento dei destinatari di questi corsi, rispetto ai percorsi di formazione iniziale. La filiera della formazione continua, infatti, nell'anno considerato, ha registrato un numero medio di allievi frequentanti (non quindi i formati, che non sono stati oggetto della indagine) i corsi, per ogni ente, pari a 271 unità, più del doppio rispetto a quanti hanno frequentato percorsi di IeFp o altre tipologie. Anche in questo caso, il primato appartiene, in quasi tutte le filiere, al Nord est, e si ha un numero crescente di allievi in relazione alla dimensione, se si fa eccezione per il segmento delle fasce deboli (tab. 4.4).

*Tabella 4.4 - Numero medio di corsi, di ore di corso e di allievi frequentanti i corsi di formazione continua/permanente per ente, per macro-tipologia corsuale*

Macro tipologia corsuale	Totale	Area geografica			
		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Numero medio di corsi per ente	16,7	20,2	24,8	12,5	9,7
Numero medio di ore totali per ente	1.629	1.213	2.311	1.226	1.875
Numero medio di allievi frequentanti per ente	271	246	394	256	202

Nota: Erano possibili più risposte pertanto il totale di colonna non risulta pari a 100

Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

La filiera della formazione continua coinvolge, nel complesso, un numero molto più ampio di allievi rispetto alle altre filiere, in virtù dell'elevato numero di corsi, caratterizzati, però, dalla breve durata. Per la formazione continua, le durate maggiori hanno riguardato i corsi di riqualificazione dei lavoratori in mobilità o in Cassa Integrazione Guadagni (CIG, di cui alla Legge n. 2/2009); le durate minori, i corsi di reinserimento per l'autoimprenditorialità e la creazione d'impresa. Entrambe, però, queste tipologie di corso appaiono caratterizzate da una difficoltà nella capacità di attrazione dei lavoratori (tab. 4.5).

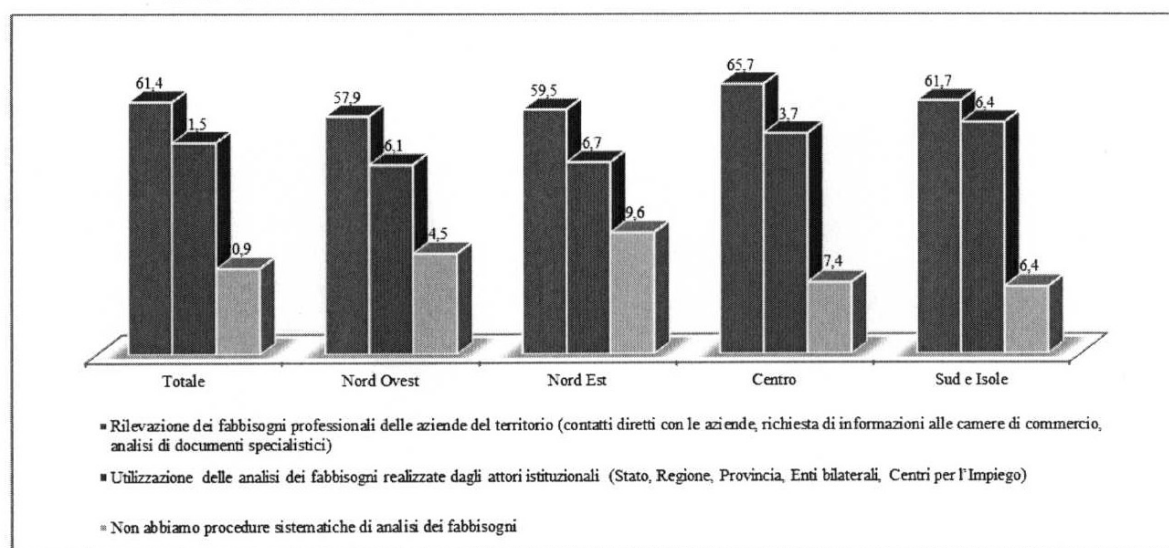
*Tabella 4.5 - Numero medio di ore e di allievi per corso, per tipologia di corso*

Tipologia di corso	N. medio di ore per corso	N. medio di allievi per corso
<b>Formazione continua e permanente</b>	<b>98</b>	<b>16</b>
Formazione continua	95	16
di cui: Corsi di Reinserimento per l'autoimprenditorialità e la creazione d'impresa	69	12
di cui: Riqualificazione lavoratori in mobilità o in Cassa Integrazione Guadagni (CIG, Legge 2/2009)	90	11
Formazione permanente per adulti	129	17
Formazione ex lege (es. sicurezza sul lavoro, patenti di mestiere)	48	14

Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

La descrizione dell'offerta delle strutture formative relativamente alla filiera della formazione continua offre lo spunto per analizzare anche le procedure adottate dalle strutture formative per l'analisi dei fabbisogni formativi. In questo caso, la procedura adottata in maniera più frequente è la rilevazione dei fabbisogni professionali, attraverso il contatto con le aziende del territorio (61,4%), che si basa su un set di modalità specifico: contatti diretti con le aziende, richiesta di informazioni alle Camere di commercio, analisi di documenti specialistici. L'area geografica che ha dichiarato di utilizzare in modo sostanziale la rilevazione dei fabbisogni professionali delle aziende è il Centro (65,7%), seguita dal Sud e Isole (61,7%) e in misura rilevante dal Nord est (59,5%) e dal Nord ovest (57,9%). La seconda procedura adottata dalle strutture è l'utilizzazione delle analisi dei fabbisogni realizzate dagli attori istituzionali (Stato, Regione, Provincia, Enti bilaterali, Centri per l'impiego) che si attesta al 51,5% con una suddivisione a livello regionale abbastanza marcata: il 56,4% nel Sud e isole, il 53,7% nel Centro, il 46,7% nel Nord est, il 46,1% nel Nord ovest. Risulta significativo anche il dato delle strutture che non attuano procedure sistematiche di analisi dei fabbisogni: il dato nazionale è pari al 20,9%, con una distribuzione regionale che tocca il 29,6% nel Nord est, il 24,5% del Nord ovest, il 17,4% nel Centro e il 16,4% nel Sud e isole (fig. 4.1).

Figura 4.1 - Procedure adottate in modo sistematico per l'analisi dei fabbisogni formativi per Area geografica (val. %)



Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Per quanto concerne la rilevazione dei fabbisogni professionali delle aziende operanti sul territorio, è emerso che le strutture che adottano questa procedura sono soprattutto quelle che operano in maniera prevalente nella Fp (68,3%), seguite da quelle che lavorano in modo esclusivo nel campo della Fp (62,4%); è interessante osservare che questa procedura viene impiegata in modo particolare dalle strutture composte da un numero di dipendenti che varia da un minimo di 6 a un massimo di 10 unità (64,3%) e da quelle che sono molto piccole, da 0 a 2 dipendenti, che raggiungono il 63,3% del campione. La seconda procedura, l'utilizzo delle analisi dei fabbisogni realizzate dagli attori istituzionali, è in uso soprattutto dalle strutture che operano in maniera esclusiva nel campo della Fp (54,6%), seguite da quelle che lavorano in maniera prevalente nella Fp

(53,1%); le strutture con un organico piccolo, da 3 a 5 dipendenti, sono quelle che impiegano in misura prevalente questa procedura (57,8%), seguite da quelle che hanno un numero di dipendenti compreso fra le 6 e le 10 unità (55,0%). È significativo che le strutture che non adottano procedure sistematiche di analisi dei fabbisogni sono quelle grandi, con più di 100 dipendenti, che rappresentano il 53,2% del campione (tab. 4.6).

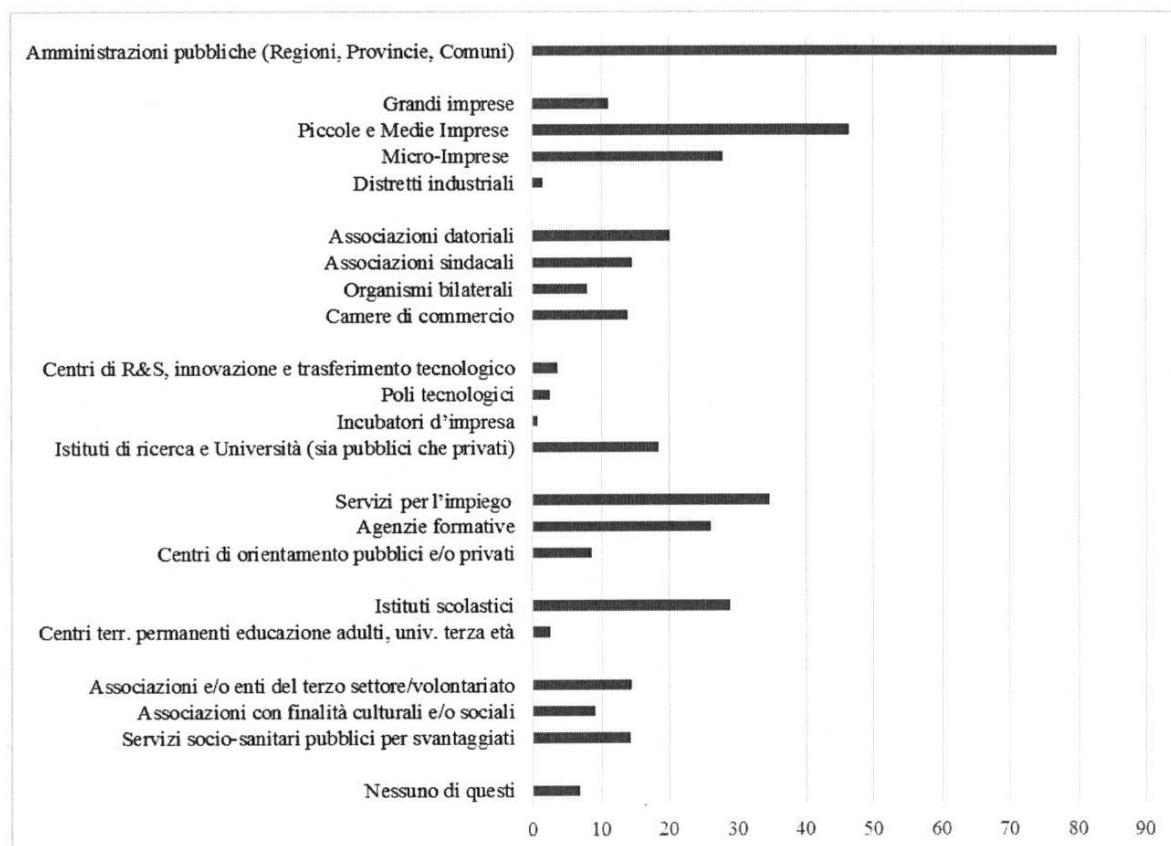
*Tabella 4.6 - Procedure adottate in modo sistematico per l'analisi dei fabbisogni formativi per campo di attività della struttura e organico a tempo indeterminato (val. %)*

Innovazioni organizzative	Totale	Impegno della struttura nel campo della Fp			Organico a tempo indeterminato					
		Esclusivo	Prevalente	Non prevalente	0-2	3-5	6-10	11-50	51-100	> 100
Rilevazione dei fabbisogni professionali delle aziende (contatti diretti con le aziende, richiesta di informazioni alle Camere di commercio, analisi di documenti specialistici)	61,4	62,4	68,3	55,8	63,3	62,7	64,3	58,9	56,4	38,4
Utilizzazione delle analisi dei fabbisogni realizzate dagli attori istituzionali (Stato, Regione, Provincia, Enti bilaterali, Centri per l'impiego)	51,5	54,6	53,1	45,9	44,1	57,8	55	56,7	43,6	38
Non abbiamo procedure sistematiche di analisi dei fabbisogni	20,9	19,5	17,2	25,2	21,2	19,3	16,3	20,8	25,6	53,2

Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Per ciò che riguarda i rapporti con le imprese, le strutture formative entrano in contatto in maniera sistematica con numerose tipologie di organismi di natura istituzionale, economica, sociale e territoriale. Se l'organismo con il quale dichiarano maggiormente di relazionarsi è la Pubblica amministrazione, indicata dal 76,9% delle strutture intervistate, è particolarmente interessante osservare che le piccole e medie imprese rappresentano un altro interlocutore privilegiato per le strutture formative, visto che ben il 46,4% di esse dichiara di aver stabilito con queste aziende relazioni sistematiche e consolidate. Gli altri principali interlocutori sono: i Servizi per l'impiego (34,6%), gli istituti scolastici (28,8%), le micro imprese (27,9%) e le altre agenzie formative (26%). Le associazioni datoriali e quelle sindacali sono in rete rispettivamente nel 24% e nel 14,6% dei casi, mentre i rapporti con università e centri di ricerca pubblici o privati sono appannaggio del 18,5% delle strutture e quelli con grandi imprese solo dell'11,1% di esse (fig. 4.2).

Figura 4.2 - *Organismi con i quali le strutture formative hanno stabilito una rete di relazioni territoriali sistematiche e consolidate, per area geografica (val. %)*



Fonte: ISFOL, Indagine OFP 2012 [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Analizzando i dati in profondità, si scopre che esiste un rapporto privilegiato con il tessuto produttivo, a seconda della realtà territoriale in cui si opera e, probabilmente, anche della vocazione settoriale delle strutture formative: più di un quinto di esse (22,2% del totale) dichiara di avere relazioni sistematiche con le imprese, siano esse micro, piccole, medie o grandi aziende, o nell'ambito dei distretti industriali. Le pubbliche amministrazioni diventano così il secondo interlocutore in ordine di importanza, coinvolgendo il 19,7% delle strutture, mentre assume un certo rilievo la relazione con gli organismi (pubblici o privati) che promuovono e gestiscono la filiera formazione-lavoro, visto che il 17,7% delle strutture ha rapporti consolidati e continuativi con i Servizi per l'impiego, con altre agenzie formative o con i centri di orientamento pubblici o privati, evidentemente al fine di contribuire a realizzare l'obiettivo del perseguimento di una maggiore integrazione fra le politiche formative e quelle del lavoro, promossa costantemente a livello politico negli ultimi anni. Anche le parti economiche e sociali acquistano, se considerate nel loro insieme, una maggiore centralità: il 14,5% delle strutture ha infatti rapporti con associazioni datoriali o sindacali, o con organismi bilaterali o camerati. Poco meno del dieci per cento delle strutture si relaziona con il mondo dell'associazionismo e dei servizi sociali, composto da enti del terzo settore e del volontariato, dalle associazioni con finalità culturale e/o sociale e dai servizi socio-sanitari pubblici.

È evidente la grande attenzione che le strutture formative dedicano al mondo del lavoro e delle imprese, anche se risulta non ancora centrata su rapporti diretti con i centri di ricerca e con

quelli che promuovono l'innovazione e la nascita di nuove imprese. La rete esistente con le parti economiche e sociali rafforza comunque l'ipotesi dell'esistenza di un modello di relazione che possiamo considerare prevalente. Anche la discreta attenzione verso la filiera dell'integrazione formazione-lavoro, insieme al coinvolgimento degli istituti tecnici e professionali, può essere letta in questa direzione.

#### ***4.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa, l'investimento formativo nelle risorse umane e le iniziative di Corporate welfare***

La responsabilità sociale delle imprese riguarda gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente. Certi provvedimenti regolamentari creano un contesto più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale.

Un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la loro competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione<sup>47</sup>.

Poiché richiede un impegno con gli attori interni ed esterni, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) permette alle aziende di prevedere meglio e valorizzare le aspettative della società e le condizioni operative in rapida trasformazione. Essa può quindi guidare lo sviluppo di nuovi mercati e creare opportunità di crescita.

Facendo fronte alle proprie responsabilità sociali le imprese creano nel lungo termine fiducia tra i lavoratori, i consumi e i cittadini quale base per modelli di imprenditoria sostenibile. Elevati livelli di fiducia contribuiscono a loro volta a determinare un contesto in cui le imprese possono innovare e crescere.

Attraverso la RSI, le imprese possono contribuire in modo significativo al conseguimento degli obiettivi del trattato sull'Unione europea per uno sviluppo sostenibile e un'economia sociale di mercato altamente competitiva. La RSI sostiene gli obiettivi della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tra cui l'obiettivo del 75% di persone occupate<sup>48</sup>. Il comportamento responsabile delle imprese è di grande importanza soprattutto quando gli operatori del settore privato forniscono servizi pubblici. Contribuire ad alleviare le conseguenze sociali dell'attuale crisi economica, compresa la perdita di posti di lavoro, fa parte della responsabilità

<sup>47</sup> Relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008 (COM(2008)774) e relativo documento di lavoro dei servizi della Commissione SEC(2008) 2853.

<sup>48</sup> Numerose iniziative della strategia Europa 2020 fanno riferimento alla RSI: Una politica industriale integrata per l'era della globalizzazione COM(2010)614, la Piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale COM(2010)758, Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione COM(2010)682, Youth on the Move COM(2010)477 e l'Atto per il mercato unico COM(2011)206. Inoltre, l'Unione dell'innovazione (COM2010)546 mira ad aumentare la capacità delle imprese di affrontare le problematiche che riguardano la società mediante l'innovazione, mentre il contributo delle imprese è essenziale per raggiungere gli obiettivi dell'iniziativa "Un'Europa efficiente nell'impiego delle risorse" COM(2011)21 e COM(2011)571.

sociale delle imprese. La RSI offre un insieme di valori su cui costruire una società più coesa e su cui basare la transizione verso un sistema economico sostenibile”<sup>49</sup>.

Con queste parole si apre la nuova strategia dell’Unione europea in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese, che definisce la Corporate Social Responsibility (CSR) come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”, superando la precedente concezione riferita all’“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”, quindi anche nei confronti dei dipendenti oltre che, più in generale, di tutti gli interlocutori e gli *stakeholder* dell’impresa che possono a loro volta influire sulla sua stessa riuscita.

Da una definizione focalizzata sulle singole iniziative di responsabilità sociale all’interno delle imprese si è passati ad una concezione che sottolinea lo stretto rapporto tra impresa e società civile, in una visione della sostenibilità d’impresa sviluppata attorno al concetto “triple-bottom-line”, una metodologia di approccio integrato individuata per misurare e riferire le prestazioni delle imprese sotto tre profili: economico, sociale ed ambientale al fine di perseguire sinergicamente e contemporaneamente tre obiettivi parimenti prioritari: l’equità sociale, la qualità ambientale, la prosperità economica.

Alcune interessanti indicazioni sull’impegno delle imprese nella Responsabilità Sociale, in particolare nelle iniziative formative e di Corporate Welfare in favore dei propri dipendenti, emergono dalla ricerca realizzata e pubblicata dall’ISFOL<sup>50</sup> sul tema della Responsabilità Sociale d’Impresa. L’indagine è stata progettata per soddisfare un duplice obiettivo:

- fornire un quadro di riferimento, uno scenario delle *policy* in materia di Corporate Social Responsibility di respiro internazionale, a partire dall’analisi degli orientamenti comunitari che si sono sviluppati nel corso degli ultimi decenni e dei principi condivisi della responsabilità sociale fino ad arrivare alla recente nuova strategia europea e al Piano d’azione nazionale; un quadro di riferimento che possa far comprendere i tratti caratterizzanti dell’attuale configurazione della responsabilità sociale in ambito comunitario e nazionale e della sua tendenza verso la sostenibilità, che mira a conciliare crescita economica, sviluppo sociale e tutela dell’ambiente;
- individuare al contempo alcune esperienze significative di responsabilità sociale d’impresa adottate nel nostro Paese, sia nelle multinazionali e nelle grandi imprese, che nelle imprese di dimensioni minori, che si sono sviluppate anche grazie a un articolato e complesso sistema di standard e linee guida internazionali di gestione sociale e ambientale.

L’indagine è stata realizzata con una metodologia che ha integrato l’attività di ricerca con una serie di interviste agli attori chiave della responsabilità sociale: per l’analisi delle *policy* è stato intervistato un campione qualificato di opinion leader dei sistemi associativi imprenditoriali, che rappresentano i macro settori industriale, finanziario e dei servizi, mentre per l’individuazione delle esperienze significative sono state effettuate interviste ai protagonisti di alcune imprese dalle diverse dimensioni aziendali, sia multinazionali e grandi, che piccole e medie.

Molti sono gli ambiti della Corporate Social Responsibility analizzati, a partire dalle motivazioni alla scelta della sostenibilità alla *governance* della CSR, dall’investimento formativo e le iniziative di corporate welfare alla comunicazione responsabile e alla rendicontazione di sostenibilità, per citarne solo alcuni.

<sup>49</sup> Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011 COM (2011) 681 definitivo, p. 1 e ss.

<sup>50</sup> P. Nicoletti, “*Responsabilità Sociale d’Impresa. Policy e Pratiche*”, ISFOL, I Libri del Fse 2014. Dalla stessa pubblicazione sono tratti i grafici contenuti nel paragrafo.

Ciò che risulta particolarmente interessante rilevare sono i diversi snodi strategici che delineano nuovi modelli di *governance* della CSR, a partire dall'assunto che la strategia economica d'impresa non è nel lungo periodo sostenibile se non tiene conto della performance sociale e di quella ambientale, per molti anni considerata erroneamente residuale.

Il primo snodo strategico concerne senza dubbio il rapporto di corresponsabilità, sia quello verticale all'interno dell'azienda che quello orizzontale all'esterno, tra gli attori pubblici e privati che concorrono, ognuno per la sua parte, alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica in un'ottica infra ed intergenerazionale.

La corresponsabilità interna a livello aziendale richiede un coinvolgimento sia da parte degli alti livelli aziendali che di quelli meno elevati, superando l'approccio top down. Si tratta di diffondere la sensibilità e l'impegno alla responsabilità sociale dell'impresa fino a permeare tutti i livelli aziendali e le diverse figure professionali, sviluppando attività di informazione e sensibilizzazione che siano in grado di coinvolgere tutti i dipendenti sia nell'approccio alla sostenibilità che nel coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare, come le aziende più lungimiranti già fanno.

La corresponsabilità esterna parte in primis dai cittadini, nelle loro vesti di consumatori, risparmiatori, investitori, membri della comunità e quindi portatori di istanze e di interessi che sono in grado di incidere fortemente ben più di altri attori sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese nei confronti della società, perché sono in grado di orientare i mercati, attraverso le loro scelte di acquisto, sostenendo il cambiamento con i loro stili di vita, le loro esigenze di chiarezza, partecipazione, coinvolgimento. I cittadini, come molti studi confermano, sono ben consapevoli del loro potere di incidere sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese, privilegiando prodotti e servizi di aziende sostenibili.

Anche le imprese, dal canto loro, devono rendere concreti i principi dichiarati nei propri Codici etici, carte dei valori, codici di autoregolazione e di comportamento, codici di autodisciplina o di condotta variamente denominati. Si tratta di documenti elaborati su base volontaria che esprimono i valori e gli impegni che l'azienda assume verso i propri interlocutori interni ed esterni su interessi fondamentali che possono concernere la qualità del servizio o del prodotto, la tutela della salute dell'ambiente e delle persone, improntando il proprio comportamento ai principi della responsabilità e della sostenibilità, di correttezza, etica nei rapporti con le istituzioni, i fornitori, la concorrenza e con gli utenti. Tali codici, in molti casi, regolamentano anche i temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente che sono alcuni dei fulcri attorno ai quali ruotano le aspettative degli *stakeholder*.

Le imprese devono mirare a sviluppare comportamenti e investimenti sostenibili sotto il profilo dell'efficienza, della qualità ambientale e di quella sociale per rendere coerenti i tre pilastri della responsabilità sociale d'impresa: la performance economica, quella sociale e la performance ambientale.

Si tratta, pertanto, di orientare lo spettro d'azione d'impresa su valori condivisi, puntando alla soddisfazione di bisogni sociali o anche di bisogni individuali che però non ledano l'ambiente e la collettività. E si tratta al contempo di immaginare un modello di creazione di sviluppo economico che coinvolga tutti gli *stakeholder*, che siano individui, comunità o organizzazioni che influiscono direttamente o indirettamente sulle operazioni di un'impresa o ne subiscono le ripercussioni, che hanno un interesse nell'attività dell'impresa e il cui consenso permette alla stessa impresa di funzionare in modo migliore, massimizzando il valore economico "condiviso".